ادارة الجودة الشاملة و صعوبات تطبيقها

مداخلة من تقديم السيد يوسفي رشيد أستاذ محاضرأ

و السيدة بن حراة حياة أستاذة مساعدة أ

يشهد موضوع الجودة إهتماما وتطورا واسعا منذ ظهور مفهومه إلى يومنا هذا، ولقد حفز على مثل ذلك التطور عوامل عديدة من أهمها إشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الدولية والأوروبية.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث مناهج الجودة في منظمات الأعمال والتي ظهرت في فترة الثمانينات من القرن العشرين، وتمس كلا من السلع والخدمات التي يحتاج تطبيقها إلى اتباع مجموعة من المبادئ و المناهج و الأساليب حتى تضمن المؤسسة تحقيق أهدافها، لكن التطبيق الفعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية خاصة يواجه مجموعة من الصعوبات و المشاكل أدت إلى عدم إمكانية إيجاده في كل المؤسسات بالرغم من ظهوره في سنوات الثمانينات.

الاشكالية المطروحة لهذا الملتقى تتمثل في ماهية ادارة الجودة الشاملة و لماذا تواجه المؤسسات الجزائرية صعوبات في تطبيقها؟

I) ماهية الجودة:

1 -مفهوم الجودة:

تتعدد استعمالات ومدلولات مصطلح "الجودة"، فقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز، ويراها البعض متحققة في السلع والخدمات مرتفعة السعر وغائبة عمّا هو رخيص. وقد تستعمل لوصف السلع التي تحمل خصائص وصفات مرغوب بها أو للدلالة على دقة أداء السلعة

للوظيفة المشتراة لأجلها. كما قد يتوافق استخدامها مع منتجات دولة معينة (مثلا: إنتاج ألماني) أو شركة معينة.[1]

لذلك تظهر تساؤلات كثيرة لا يمكن حصرها في تحديد ماهية الجودة وذلك نظرا لاختلاف اتجاهات المهتمين بها (إداريين – اقتصاديين – إحصائيين – رجال تسويق – وغير ذلك).

مثلا: يعرفها كروز بي (Crosby): "إنّ الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو المواصفات"[2] وهو المنطلق الذي يبدأ به القائم بعملية الإنتاج.

ويعرفها جوران Juran: "الجودة في الملائمة للاستعمال".

وهو المنطلق الذي يهتم بالعميل ويعمل عليه القائم على التسويق.

من خلال هذين المفهومين نلاحظ ان للجودة ثلاثة أوجه:

- جـودة المطابقة.
- جـودة الأداء.
- جـودة التصميم.

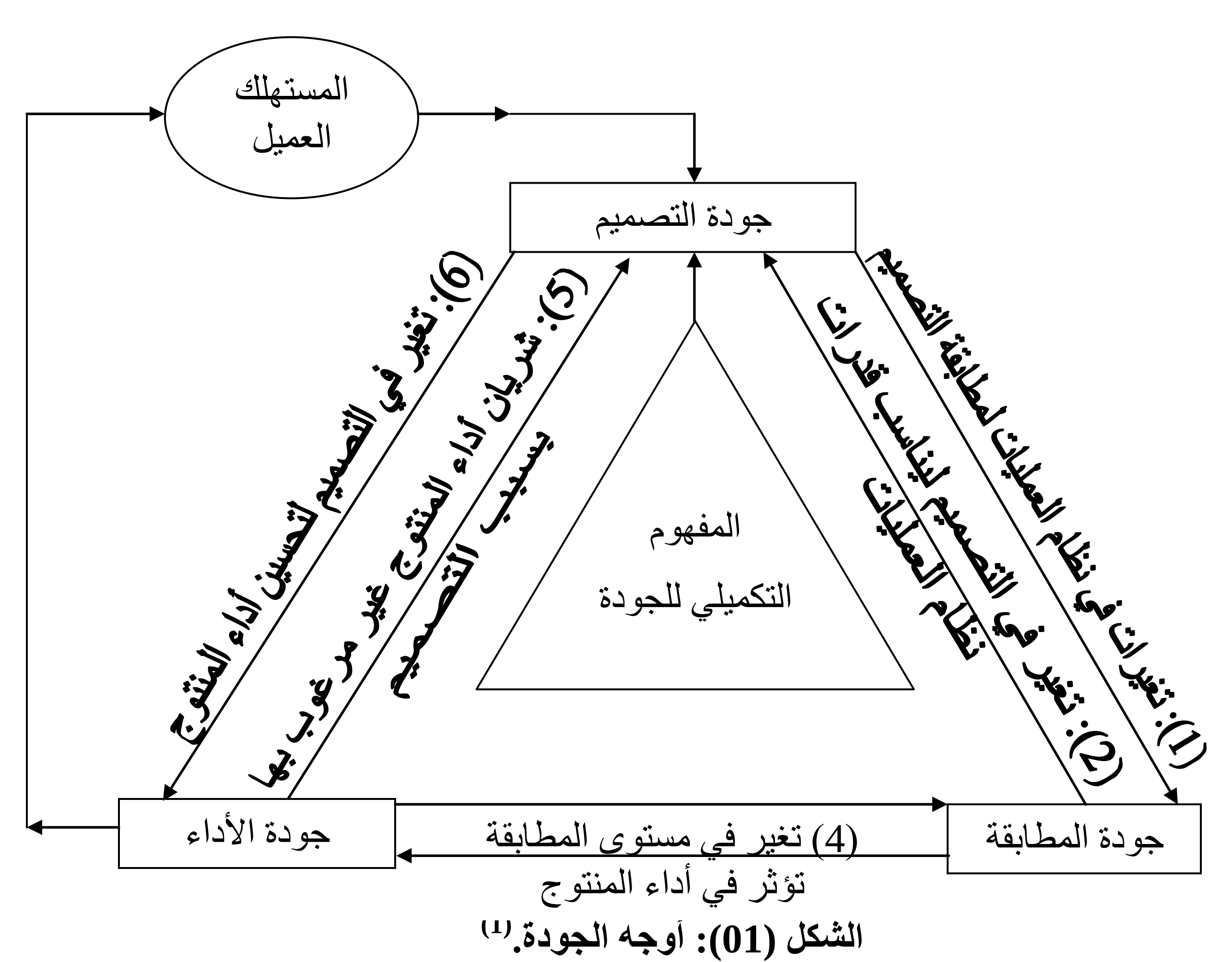
ممّا يعني أن الإتجاه الحديث هو المفهوم التكاملي للجودة الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة السابق ذكرها، وهذا للتأثير المتبادل فيها بينها الذي ينعكس في النهاية على ما سيستلمه المستهلك والذي سيترتب عليه الموقف الإيجابي أو السلبي.

ويوضح الشكل رقم (01): أوجه الجودة الثلاثة:

---

[1]: رعد الطائي وعيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص: 28.

[2] : Seddiki Abdellah, Management de la qualité, OPU, 2004, Algérie, P : 24.



الشكل (01): أوجه الجودة.[1]

يلاحظ من الشكل ما يلي:

---

[1]: رعد الطائي وعيسى قدادة، مرجع سابق، ص: 31.

ينطلق تصميم المنتوج من استطلاع حاجات ورغبات وتوقعات العملاء وقد يتناسب هذا التصميم مع المنظمة أو لا يتناسب وعندها:

(01) يجري التغيير والتعديل في نظام الإنتاج والعمليات ليتناسب مع متطلبات التصميم (حسب السهم (1) في الشكل (01).

(02) أو يجري التعديل فيس التصميم حتى يتلاءم مع قدرات نظام الإنتاج والعمليات.

ويتضح من الشكل أن هناك علاقة تأثير وتأثر مستمر بين أوجه الجودة الثلاثة لتقديم المنتوج إلى العميل، وهذا ما أدّى إلى الإهتمام أكثر بالمفهوم الحديث أو المفهوم التكميلي للجودة.

فجودة التصميم تشير إلى الخصائص المحددة للمنتوج أو العملية بكلفة معينة ولقطاع سوقي معين، وهي مقياس لمدى حسن ملائمة التصميم للمتطلبات المتفق عليها وأهم جانب في التصميم هي المواصفات وتنقسم هذه الأخيرة إلى نوعين:

- **الموصفات الوظيفية:** و هي التي ترتبط بالكيفية التي يعمل بها المنتوج ويؤدي وظيفته التي يطلب لأجلها.
- **موصفات المنتوج:** وهي التي ترتبط بطريقة صنع المنتوج.

أمّا جودة المطابقة تشير إلى مدى مطابقة المنتوج الفعلي لمتطلبات التصميم وتعتمد المؤسسات على عدة أساليب للسيطرة أو التحكم فيها، مثل منع العيوب، الكشف عن المعيب وإصلاحه، تحليل الأسباب وإتخاذ الإجراءات الملائمة.

وأمّا جودة الأداء فتشير إلى حسن أداء أو عمل المنتوج في السوق أو مدى حسن إدراك وقبول المنتوج من العميل عند استعماله وهي تعبير عن درجة رضا العميل عن المنتوج عند استعماله بعد شراءه.

وتعتبر جودة الأداء دالة لكل من جودة التصميم وجودة المطابقة، حيث قد ينتج عنها بروز الحاجة إلى التعديل والتطوير في مستوى جودة التصميم أو جودة المطابقة أو كلاهما.

2 ـ أبعاد الجودة:

يرتبط تعريف الجودة وأوجه الجودة بخصائص المنتوج، لذلك لابد من تحديد مجالات تلك الخصائص أو أصنافها وهي ما تعرف بأبعاد الجودة.

ويعتبر تصنيف GARVIN (1984) لأبعاد الجودة الأكثر استعمالا في التسيير حيث صنفها إلى 8 أصناف وهي:

الأداء، المظهر، المعولية، المطابقة، المتانة، القابلية للخدمة (الصيانة)، الجمالية والجودة المدركة.

ويوضح الجدول رقم (01) مفهوم كل بعد.[1]

الجدول رقم (01): أبعاد الجودة الخاصة بالسلع المادية

أبعاد الجودة	معناها
1. الأداء Performance	- خصائص الأساسية للمنتوج مثل: اللون
2. المظهر Features	- الخصائص غير الأساسية للمنتوج.
3. المعولية Reliability	- إحتمالية استمرار المنتوج بالعمل بكفاءة دون عطب خلال فترة زمنية معينة.
4. المتانة Durability	- مدى طول العمر التشغيلي للمنتوج.
5. القابلية للخدمة Servi Ceability	- مدى إمكانية اصلاح المنتوج
6. الجمالية Acsthetics	- كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته،...

لكن حديثا قد تم استبعاد كل من المطابقة والجودة المدركة لأنها لم تعد في الوقت الحاضر أبعادا للجودة لأنها تتجسد في أوجه الجودة.[2]

---

[1]: رسالة ماجستير، حول الإدارة الجودية الشاملة، 2006، الجزائر، ص : 15 – 16.

[2]: مرجع سبق ذكره، إدارة الجودة الشاملة، ص: 36-38.

الجدول رقم (02): أبعاد الجودة الخاصة بالخدمات [1]

أبعاد جودة الخدمة	معناها
زمن التسليم Time	- كم ينتظر العميل للحصول على الخدمة ومدى الدقة في الإلتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم.
الإتمام Completeness	- مدى إحتمال كافة جوانب الخدمة.
التناسق Consistence	- مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل.
الدقة Accuracy	- مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.
المعاملة Courtesy	- مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز.
سهولة المنال Convenience	- مدى يسر الحصول على الخدمة.
الاستجابة Resporsivences	- مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل.
الملموسية Tangibles	- مدى توفر شواهد مادية للخدمة.
الكفاءة Competence	- مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.
الأمان Security	- مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.

---

[1]: رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص: 16.

3 متطلبات الجودة وفقا للمنظمة الدولية للمواصفات:

يمكن تلخيص مختلف متطلبات الجودة وفقا لهذا المنظور في الجدول التالي:[1]

مسؤولية الادارة	مراقبة و ضبط الوثائق	ضبط أجهزة القياس و الفحص	المحافظة على سجلات الجودة
نظام الجودة	مراقبة المواد الموردة من طرف العميل	بيان نتيجة الفحص و التفتيش	التدقيق الداخلي للجودة
مراجعة العقود	تعريف المنتوج و متابعته	مراقبة و ضبط المنتجات غير المطابقة	التدريب
مراقبة و ضبط التصميم	التحكم و ضبط العمليت الانتاجية	الاجراءات الوقائية و التصحيحية	خدمات ما بعد البيع
نظام الشراء	الفحص و التفتيش	مناولة المواد و التعبئة و التسليم	الطرق و الأساليب الاحصائية

4 شروط تحقيق الجودة:

حتى تضمن المؤسسة تحقيق الجودة و إرضاء العملاء تم تطوير مجموعة من الطرق المتمثلة في

[1]: خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص:110

طرق الاستماع إلى العميل

- طرق المراقبة
- طرق التحسين
- طرق التنبؤ
- طرق التحكم

1. طرق الاستماع إلى العميل:[2]

على المؤسسة أن تستمع إلى العميل بهدف:

-استقبال و معالجة كل عدم تطابق ====== ماهي الأخطاء المرتكبة؟

-استقبال و معالجة كل عدم رضا و عدم تلبية رغبات ====== أين ستوجه المؤسسة التحسينات؟

-استقبال و معالجة كل اقتراحات حول التحسينات ====== ما هي العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار؟

و تعتمد المؤسسة على الطرق التالية:

-تتوجه المؤسسة إلى بعض العملاء و تقوم باستجوابهم سواء عن طريق استبيانات – المقابلات المباشرة و غير المباشرة – سبر الآراء،....

-يتوجه العميل إلى خدمات ما بعد البيع أو إلى مكان آخر مثل خدمة المستهلك.

2. طرق المراقبة:[3]

يتعلق الامر بمتابعة مدى مطابقة المنتوج لما قد تم تقريره و تحديده من طرف المؤسسة قبل

عملية التنفيذيين و يوجد عدة طرق لمراقبة الجودة:

✓ المراقبة بالوحدة و بالعينة

[2] Vincent PLAUCHU, mesure et amélioration des performances industrielles, opu, 2006, France, p : 104

[3] Idem, pp: 104-205

- ✓ المراقبة القابلة للقياس و النسبية
- ✓ المراقبة المباشرة و غير المباشرة
- ✓ الراقبة التقنية و الاحصائية

3. طرق التنبؤ:[4]

الهدف من عملية التنبؤ هو تجنب حدوث أو ظهور الأخطاء و ليس إقصاؤها و بهذا الصدد تستخدم عدة تقنيات منها الاحتمالات و التقديرات و الإحصاء الوصفي بالإضافة مثلا إلى التوريد في الوقت المناسب بالنسبة للعلاقة بين المؤسسة والموردين و العملاء، وأنظمة لاخطأ بالنسبة لليد العاملة و الآلات، ومكاتب الدراسات و الأبحاث بالنسبة للعمليات.

4. طرق التحسين:[5]

تتطلب عملية تحسين الجودة الاستمرارية و الدينامية و من بين الطرق المساعدة على ذلك يوجد:

- تحديد اهم عناصر رداءة الجودة عن طريق تحليل باريتو الذي يقوم على ترتيبها من الاسوأ إلى الأقل سوءا؛
- البحث عن أسباب عدم التحسن عن طريق تحليل إيشيكاوا الذي يقوم على أساس تحديد مختلف الاسباب (m5): المواد، الآلات، اليد العاملة، الطرق، المكان، بالإضافة إلى عنصر آخر التسيير؛
- البحث عن الحلول الممكنة و المثلى باستخدام طريقة عاصفة الأفكار التي تكون بجمع كل المختصين و المسؤولين في قاعة و القيام باقتراح كل الحلول الممكنة.

---

[4] Idem, pp: 106-107

[5] Idem, p: 108

5. طرق التحكم:[6]

من كل من عملية المراقبة و التحسين و التنبؤ يمكن الوصول إلى التحكم في الجودة و ضبطها و تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى الخمسة الأصفار:[7]

- صفر عطل ===== متابعة عميات الإنتاج
- صفر مدة ===== إلغاء الإنتظار
- صفر خطا ===== فعل الشيء بطريقة صحيحة من أول مرة
- صفر مخزون ===== التوريد في الوقت المناسب
- صفر ورق ===== تبسيط الإجراءات الادارية

الإدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المختصين والباحثين والإداريين الذي يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات.

ولعلّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقا لوجهة النظر إليه من قبل الباحث، لكن يمكن أن نعرفها بأنها "الممارسة الإدارية والعملية في المنظمة التي تسعى لأن تضع كلا من مواردها البشرية والأولية لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة".[(2)]

[6] Idem, p: 110

[7] Michel DARBELET et autres, l essentiel sur le management, ed Berti, 2006, paris, p : 161

[(2)]: خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص: 76.

كم يمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفقا للعناصر التي تتألف منها وهي:[(1)]

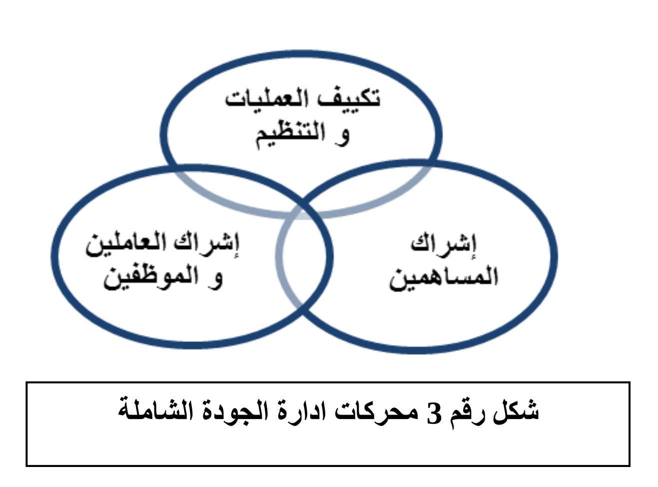
1- الإدارة: وهي التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة على أحسن وجه وكيفية تحقيق التفاعل بين المدراء والعاملين حتى يتمكنوا من تقديم السلع والخدمات اااا لحاجات ورغبات الزبون.

2- الجودة: تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة التي تمثل محرك المنظمة في إحراز الميزة التنافسية.

3- الشاملة: تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة، مما يتطلب ذلك التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد إلى الزبون.

ويرى آخرون أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة يتأصل فيها الإلتزام الشامل بالجودة، وتعبر عن مواقف الأفراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات.

كما يمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة بأنها نظام اداري يرتكز على الموارد البشرية التي تهدف إلى التطوير المستمر لخدمة العملاء بأقل التكاليف و هي مجموعة من المبادئ و الطرق و الأدوات المنظمة و التي تهدف إلى ارضاء حاجات العملاء. و يمكن توضيح أهم محركاتها في الشكل التالي:[8]



شكل رقم 3 محركات ادارة الجودة الشاملة

[(1)]: رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص: 33.

[8] Idem, p: 164

كما أن إدارة الجودة الشاملة ترتبط بمجموعة من العناصر تتمثل في:[9]

-وظائف المؤسسة؛

-أنشطة و عمليات و مراكز المؤسسة؛

-الأسواق مهما كان سلمهم الاداري؛

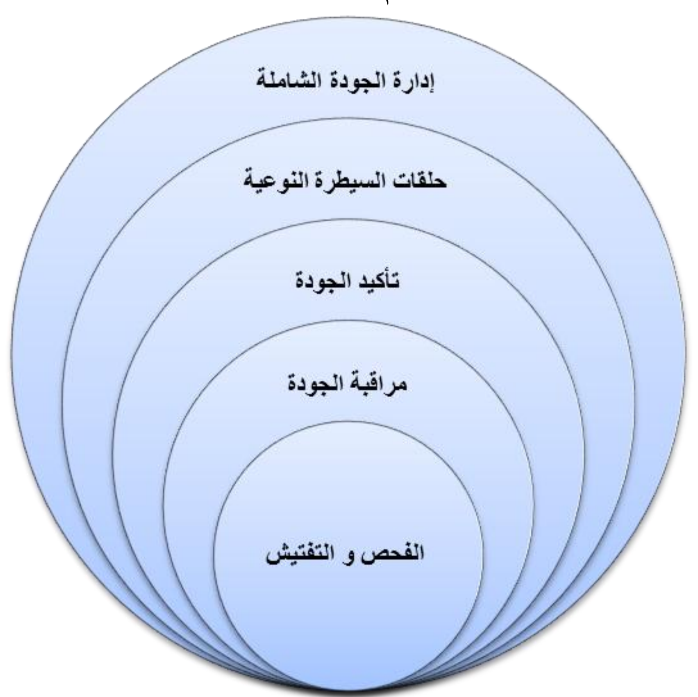
-العلاقة (عميل| مورد) الخاصة بالمؤسسة؛

-تحسينات الجودة (إزالة المشاكل الحالية و التنبؤ بالمشاكل المستقبلية)؛

-العلاقات الخارجية (الشراكة – الموردون المناولون)؛

-دورة حياة المنتوج (متابعة كل مراحله و تعديل أي نقص أو خلل).

و لقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل إلى أن وصل إلى ما هو عليه و الشكل الآتي يلخص مختلف المراحل و المفاهيم.



الشكل رقم 4 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

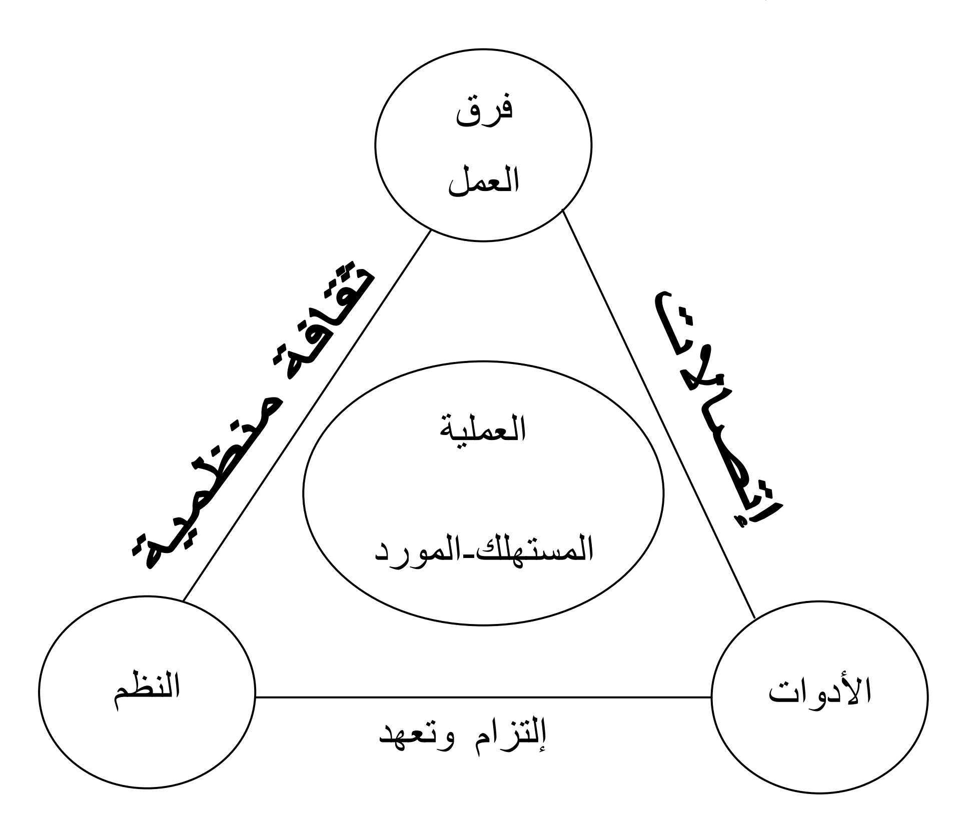
ويعتبر OAKLAND من المميزين في مجال إدارة الجودة الشاملة وذلك لإسهامه في تطوير كل من فلسفتها وتطبيقاتها في المنظمات، ولقد عرفها (2001) بأنها : "منهج

9 P FORCET, organisation et gestion des entreprises, ed Foucher, 2006, paris, pp : 408-409

شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة". [2]

ويمكن تلخيص نموذجه الموضح في الشكل رقم (02) بالنقاط الخمسة التالية:

1. تحديد علاقات المستهلك – المورد.
2. وضع نظام لإدارة العمليات.
3. تغيير الثقافة المنظمية مما هي عليه إلى ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
4. تحسين الإتصالات بين العاملين على نطاق المنظمة ككل.
5. سيادة الإلتزام والتمسك بالجودة.



شكل رقم (02): نموذج جون أوكلاند QTM

أهداف وفوائد تطبيق برنامج QTM:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.

---

[2]: الطائي وعيسى قدادة، مرجع سابق، ص: 72.

- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين الإنتاجية والربحية.
- تعلم إتخاذ القرارات استنادا على الحقائق والقيم.
- زيادة القدرة على جذب العملاء والتقليل من شكاواهم.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية المنظمة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من تعدد التعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلاّ أنّه هناك إتفاقا عاما حول أهم الأسس والمبادئ التي ترتكز عليها، والتي يجب أن تتبانا أي منظمة حتى تستطيع تحقيق نجاحها، وهذه المبادئ هي:[1]

1- ثقافة المنظمة:

يعتمد نجاح تطبيق QTM بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تنسجم فيها القيم والإتجاهات السائدة في المنظمة مع بيئة QTM.

2- المشاركة والتمكين:

إن مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لمعرفة مشاكل الأداء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، وإتخاذ القرارات المناسبة تجاهها يعتبر مبدأ أساسيا من مبادئ QTM، كما أن المشاركة العالة تخلق مناخا من القبول أو عدم مقاومة التغيير.

3- التدريب:

---

[1]: محمود عبد السلام، الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص: 21-24.

حتى يتمكن العاملين من تطبيق المناهج والأساليب المستخدمة في QTM لابد من التدريب المكثف لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض.

4- إلتزام الإدارة العليا بالجودة:

إعتبار الإدارة العليا الإدارة المسؤولة على قيادة وتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة، ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين، فلابد أن يبدأ العمل من قيمة الهرم التنظيمي ثم تأتي المستويات الأخرى.

5- التركيز على العملاء:

باعتبار العميل هو المحور الأساسي للأنشطة، ولا توجد منظمة إلاّ وتعمل على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها ومعيار النجاح هو رضا العملاء. إذ أن جائزة مالكوم العالمية أعطت 25 % من علاماتها لإهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، ويشمل مصطلح العميل في QTM كلا من العميل الداخلي والعميل الخارجي.

6- التحسين المستمر:

QTM ليس برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف.

7- التخطيط الاستراتيجي للجودة:[1]

يبدأ تطبيق الجودة الشاملة بوضع رئية مستقبلية محددّة وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، ولن يتحقق هذا إلاّ بوجود خطة استراتيجية التي تنسق وتوحد وتقوّم الأداء.

8- تحفيز العاملين:

لابد من تحفيز العاملين وتشجيعهم على مساهمتهم ومشاركتهم في تنفيذ الخطط والأعمال لتحسين الجودة حتى يبقى أداؤهم مستمرا ومبدعا بمرور الوقت.

9- القياس والتحليل:[2]

---

(1) : SEDDIKI Abdellah, op.cit, P : 201.

(2) : IDEM, P : 205.

تعتمد QTM على القيم وجمع البيانات وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الإنحرافات في الأداء.

10- منع الأخطاء قبل وقوعها:

أي الأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطار والعيوب قبل حدوثها ويكون ذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر.

خصائص إدارة الجودة الشاملة:

من بين أهم خصائص إدارة الجودة الشاملة يوجد:[10]

-الخصائص الاقتصادية:

حيث يتجنب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخسائر و المصاريف الناتجة عن المنتوجات الرديئة؛

-الخصائص الاستراتيجية:

الجودة هي رؤية لعلامة المؤسسة على المدى الطويل

-الخصائص النظامية و البشرية:

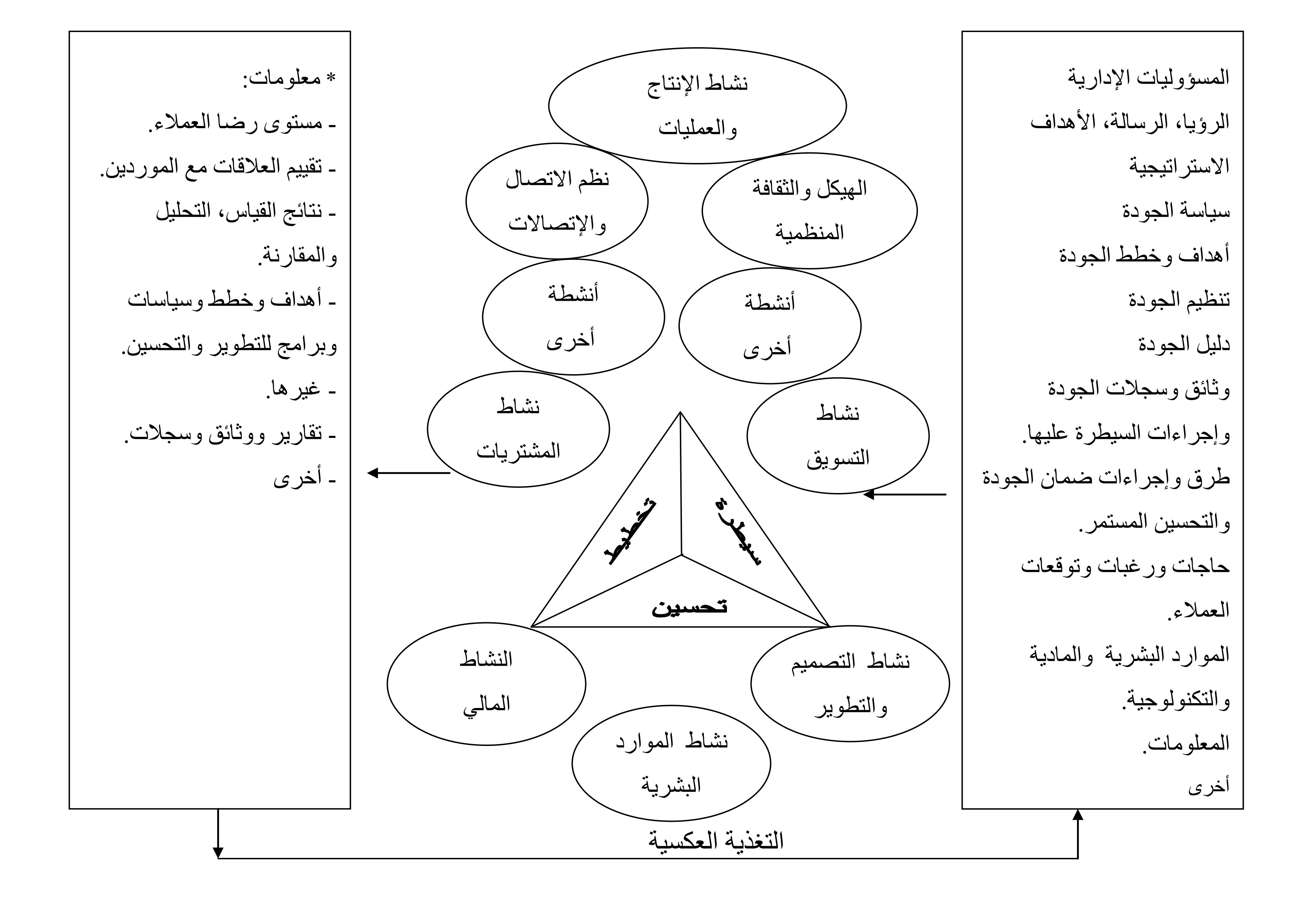
حتى يكون هناك رؤية مستقبلية لعلامة المؤسسة لا بد من أن تكون مقبولة و مدمجة داخل المؤسسة و لدى كل أعضائها المشاركين في تحقيقها أي يجب أن تكون الجودة الشاملة جزءا من ثقافة المؤسسة.

---

[10] Michel DARBELET, op.cit , p: 160

III) نظام إدارة الجودة الشاملة:

يرى OAKLA ND (2001) أنّ نظام إدارة الجودة هو مجموعة من المكونات كالهيكل التنظيمي والمسؤوليات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وإن هذه المكونات تتفاعل فيما بينها ويؤثر بعضها غي الآخر من خلال النظام، لذلك فإن عزل أي هذه العناصر ودراسته بمفرده لا يقود إلى فهم النظام ككل، وإنّ هذا النظام يجب أن يطبق ويتفاعل مع كل العمليات في المنظمة، وأن يبدأ بتحديد متطلبات العميل وينتهي مع تحقيق رضاله ويوضح الشكل رقم (02) نظام QTM في منظمة تنتهج QTM.


المسؤوليات الإدارية
الرؤيا، الرسالة، الأهداف
الاستراتيجية
سياسة الجودة
أهداف وخطط الجودة
تنظيم الجودة
دليل الجودة
وثائق وسجلات الجودة
وإجراءات السيطرة عليها.
طرق وإجراءات ضمان الجودة
والتحسين المستمر.
حاجات ورغبات وتوقعات
العملاء.
الموارد البشرية والمادية
والتكنولوجية.
المعلومات.
أخرى
نشاط الإنتاج والعمليات
نظم الاتصال والإتصالات
الهيكل والثقافة المنظمية
أنشطة أخرى
أنشطة أخرى
نشاط المشتريات
نشاط التسويق
تخطيط
سيطرة
تحسين
النشاط المالي
نشاط التصميم والتطوير
نشاط الموارد البشرية
* معلومات:
- مستوى رضا العملاء.
- تقييم العلاقات مع الموردين.
- نتائج القياس، التحليل والمقارنة.
- أهداف وخطط وسياسات وبرامج للتطوير والتحسين.
- غيرها.
- تقارير ووثائق وسجلات.
- أخرى
التغذية العكسية

متطلبات نظام إدارة الجودة:

يتضمن نظام إدارة الجودة وظائف وسياسات ودراسات وعلاقات وتحليل البيانات الميدانية وهناك عناصر مهمة تتمثل في: التخطيط للجودة، السيطرة على الجودة (الرقابة) وتحسين الجودة.

ووفقا لما يراه WADSWORTH فإنّ متطلبات نظام إدارة الجودة تتمثل في :

1 -السياسة، التخطيط، التنظيم والإدارة.

2 -ضمان تصميم المنتوج وإعداد المواصفات والرقابة.

3 -السيطرة على المشتريات من المواد والأجزاء.

4 -السيطرة على جودة الإنتاج (تحت الصنع والنهائي)، ضمان الجودة.

5 -الإتصال بالعميل والأداء الميداني (التسويق، البيع).

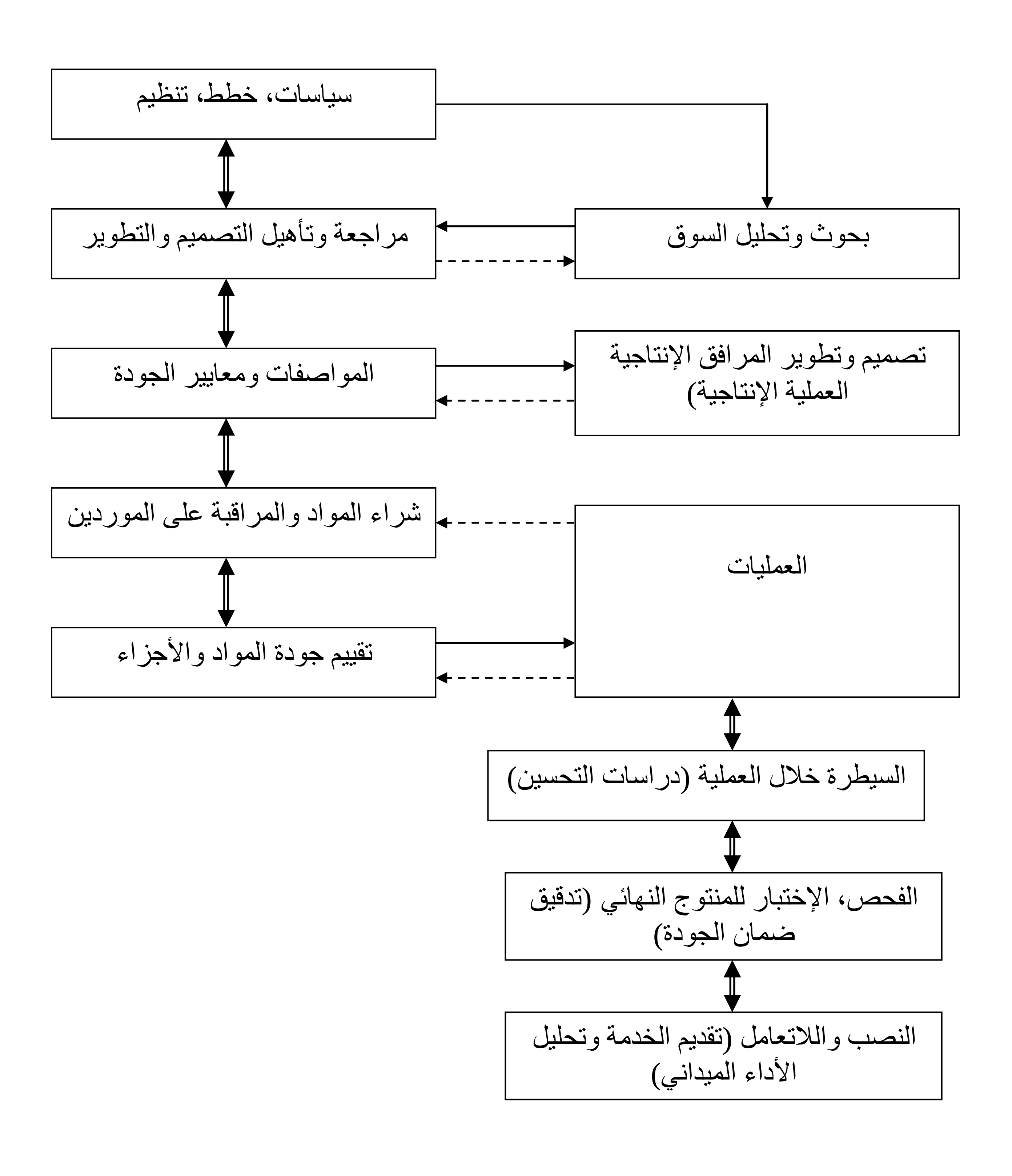
6 -أعمال التصحيح والوقاية.

7 -إختيار وتدريب وتحفيز العاملين.

8 -المتطلبات القانونية – المسؤولية عن المنتوج والإستعمال الآمن.

9 -المعاينة (سحب العينات) والأساليب الإحصائية الأخرى.

وقام بوضع نموذج خاص بنظام إدارة الجودة الشاملة والذي يوضحه الشكل (03):



الشكل (03): نموذج ودستورث لنظام MQ

التوصيات:

هذه بعض التوصيات التي قد تكون كفيلة بتحسين وضعية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الجزائرية و بالتالي تستطيع ترقية أدائها الانتاجي و التنافسي خاصة باقتراب انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة

1) ضرورة اتخاذ كل التدابير لنشر و تعميم ثقافة الجودة و إدارة الجودة الشاملة لدى كل المنظمات و داخل كل المستويات التنظيمية و ذلك عن طرق التدريب و التنمية الإدارية للموارد البشرية و التكوين و غيرها من الأساليب؛
2) إعادة تأهيل المؤسسات الجزائرية خاصة الصناعية منها و توسيع عددها للحصول على شهادة المطابقة لأنظمة الجودة و حتى تتمكن من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة و مختلف مبادئها؛
3) على المؤسسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و احترام منهجها العلمي و مبادئها حتى تستطيع الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطتها و خاصة على مستوى العمليات التي لديها ثأتيرا كبيرا على حسن التصميم و الاداء و المطابقة؛
4) إشراك كل المتعاملين الاقتصاديين و الحكوة خاصة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل المنظمات؛
5) جعل إدارة الجودة الشاملة هدف إستراتيجي يستدعي الاهتمام من طرف الإدارة العليا أولا ثم الإدارات الأخرى أي الوسطى و التشغيلية؛
6) استخدام أساليب الرقابة على الجودة سواء كانت كمية أو كيفية، مباشرة أو غير مباشرة و ذلك حتى تضمن المنظمة بقاء منتوجها في السوق المنافسة و تتمكن من الاستمرارية في إرضاء عملائه؛
7) و أخيرا ضرورة الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة و الاستفادة من خبراتهم و من تطبيق المنهج و النظام مثل جوائز الجودة العالمية.

4- الصعوبات و المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تواجه معظم المؤسسات الجزائرية صعوبات كثيرة في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة و ذلك راجع لعدة أسباب نذكر منها الأسباب التالية:

1) غياب ثقافة الجودة لدى معظم المؤسسات و لدى البعض منها لا يوجد أي مصلحة أو نشاط فرعي خاص بالجودة؛
2) قلة الاهتمام بإبداع و التجديد الذين يعتبران أحد أسباب نجاح المؤسسات في تحقيق الجودة و تحسين الاداء و إبقاء المؤسسة في السوق و القدرة على المنافسة؛
3) مقاومة التغيير الموجود في معظم المنظمات و ذلك لعدم رغبة أعضائها في إدخال طرق جديدة و الإبقاء فقط على الأساليب الحالية دون تغيير؛
4) اتساع الأسواق و خلوها من المنافسة الخارجية ترك معظم المؤسسات تعتمد على المنهج القديمة للجودة و التسويق ولا تقبل على تطوير أساليبها أو إتباع مناهج متطورة مثل منهج إدارة الجودة الشاملة؛
5) نقص تأهيل الموارد البشرية و قلة خبرتها و كفاءتها إذ تحتاج إلى التدريب و التكوين و التنمية الإدارية و الفكرية بالإضافة إلى ضرورة تأقلمها نع التغيرات و التطورات الفكرية في كل المجالات المهنية و التكنولوجية؛
6) نقص التأطير في مجال إدارة الجودة الشاملة سواء في المؤسسات أو خارجها كالجامعات و مدارس و المعاهد المتخصصة؛
7) قلة المعلومات ذات المصادر الخارجية و صعوبة الحصول عليها إما لعد توفرها أو ارتفاع تكاليفها (بحوث التسويق، دراسات السوق،...) خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
8) و لعل أهم مشكل تعاني منه المؤسسات الجزائرية منذ نشأتها و أول سبب جعلها لا تحقق أهدافها هو مشكل سوء التسيير، و يبقى هذا الأخير كذلك سببا لعدم تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لدى كل المؤسسات.

9) تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى بعض المؤسسات لا يزال قائما على بعض المشاكل و ذلك نظرا لنقص الخبرة منها عدم إحترام بعض مبادئها (مثلا: عدم إشراك كل العاملين في تحقيق الجودة).

المراجع:

1 خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، 2005، الأردن.

2 رعد الطائي و عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، 2008، الأردن.

3 محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، 2006، الأردن.

4 محمود عبد السالم، الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008، الأردن

5 رسالة ماجستير حول إدارة الجودة الشاملة، 2006، الجزائر

6 p-FORCET, organisation et gestion des entreprise, édition Foucher, 2006, Paris

7 SEDDIKI Abdallah, management de la qualité, OPU, 2004, Algérie

8 Vincent PLAUCHOU, mesure et amélioration des performances industrielles, OPU, 2006, France

9 Michel DARBELET, l'essentiel sur le management, Berti édition, 2006, Algérie